

המסע שלי אל החופש

איך הפכתי מעבד של העסק של עצמי
לבעל עסק חופשי



תוכן עניינים

2וולקאם
3איך להשתמש במדריך
4להפוך לבעלים של עסק
5לאפטם לאושר
6ניהול זמן זה חרטא
7מודל הפרה (שם גרוע, אבל לא אני המצאתי אותו)
8כמה הזמן שלי שווה?
9מעקב זמן ואנרגיה
10להתנתק מהזמן
11סטנדרטיזציה
16מפה אירגונית
17דאשבורד ניהולי
18איך לגייס ולשמר שחקני נשמה
23מה הלאה

המסע שלי אל החופש

איך הפכתי מעבד של העסק של עצמי לבעל עסק חופשי
 על הזכויות שמורות לאבינועם קמינסקי – מהנדס עסקים

וולקאם...

אהלן,

איזה כיף שהגעת לכאן כדי לקרוא את המדריך שלי. במדריך הזה אנסה לתאר את כל השלבים המוצלחים (כי היו גם הרבה שלא ממש עזרו) שעברתי במסע האישי שלי למהפך מעצמאי שחוק שעובד בלי סוף אל בעל עסק משגשג שיכול לפעול ברווחה גם כלכלית אבל בעיקר אנרגטית.

את המסע הזה התחלתי בכלל כשכיר. כאשר הבוס שלי לא נתן לא לצאת לאירוע של הבן שלי נשברתי סופית והחלטתי לצאת לעצמאות.

לקח לי לא מעט זמן להבין בכלל מה אני יודע ורוצה לעשות (לבנות עסקים מוצלחים דרך שיווק ופיתוח עיסקי), ועוד יותר זמן להרים את העסק ולייצב את ההכנסה שלי לרמה שתאפשר לי בכלל להתקיים. המדריך הזה כמובן לא יעסוק בשלבים האלה, הרי זהו מדריך שלם בפני עצמו...

לאחר אותה תקופה לא פשוטה בכלל נתקלתי בבעיה אחרת. הייתי שקוע עד הצוואר בהתחייבויות מקצועיות ללקוחות ומצאתי את עצמי עובד בלי סוף. באותה נקודה אותו חופש שבגללו יצאתי למסע מלכתחילה היה רחוק ממני אפילו יותר.

הייתי מותש, שחוק ובעיקר מתוסכל מכל המצב הזה.

כמו שבטח כבר קראתם באחד השלבים שהביא אתכם להוריד את המדריך, באותה תקופה אישתי אובחנה עם סרטן השד. ההודעה הגיעה במפתיע, הרי מי חושב על סרטן בגיל 35, חודשיים בלבד אחרי שנולד לנו בני השני, דניאל, וכמובן שטרפה את כל הקלפים...

המחלה הארורה הזו גרמה לי לעוד רגע התעוררות בו הבנתי שגם המצב הזה לא יכול להמשך.

אמנם לכאורה הייתי הבוס של עצמי, אבל בפועל היו לי הרבה בוסים (לקוחות) מאוד תובעניים שדרשו ממני הרבה יותר ממה שהבוס האחד דרש ממני כשכיר. בעצם בניתי לי כלא חדש, אבל הפעם אני יצרתי אותו לעצמי, מה שהגדיל את רמות התסכול אפילו יותר.

בעקבות אותה התעוררות כפויה יצאתי למסע של חיפוש עצמי בנסיון להגדיר למה בעצם אני בכלל עצמאי, ומהם הדברים שבאמת חשובים בחיים. הגעתי למסקנה שלפחות עבורי, המשפחה הרבה יותר חשובה מעבודה, ושאם אין לי זמן לבלות עם האנשים שאני הכי אוהב, אז למה בכלל להתאמץ?

המסע שלי אל החופש

איך הפכתי מעבד של העסק של עצמי לבעל עסק חופשי
על הזכויות שמורות לאבינועם קמינסקי – מהנדס עסקים

אבל רגע, אני לא רוצה שיעבור פה מסר לא נכון, אני עדיין בנאדם שאפתן, וכסף הוא בהחלט מניע חשוב וגם הכרחי כדי לאפשר את החיים שאני רוצה לייצר, אבל הוא לגמרי אמצעי ולא המטרה. וככזה אני חייב להיות מסוגל לייצר אותו בכמויות אבל גם לאפסם את הזמן שלי כדי לאפשר לי את החופש ואת סגנון החיים שאני כל כך רוצה.

זה בדיוק התובנה ששינתה את כל המסע האישי שלי.

התחלתי לשאול שאלות אחרות, עליהן ארחיב יותר בהמשך, והתחלתי לתכנן את העסק סביב החיים ולא את החיים סביב העסק/עבודה (נדבר על זה עוד הרבה בהמשך).

איך להשתמש במדריך

ישבתי וחשבתי רבות איך הכי נכון לכתוב את המדריך. בהתחלה חשבתי לארוז את זה כמו סיפור כרונולוגי שמתאר את המסע שלי, אבל מהר מאוד הבנתי שזה לא הצורה בה יהיה לך, הקורא, הכי נוח לצרוך את המידע. ולכן החלטתי לנסות ולתת לך פה ארגז כלים...

בעצם, ארזתי את המדריך הזה בצורה של ארגז כלים, בו כל פרק הינו כלי (או שיטה) שאפשר לקחת וליישם על מנת לייצר לעצמך עוד זמן, חופש או שקט. בצורה הזו אפשר גם לקרוא את כל המדריך מהתחלה עד הסוף (כמו ספר טוב) וגם אפשר אחר כך לחזור לכל שיטה וליישם אותה כשצריך.

המטרה שלי שבסוף המדריך יהיה לך את ערימה של כלים וטקטיקות שיאפשרו לך לייצר לעצמך את העסק שמאפשר לך:

- גם לחיות ברווחה כלכלית
- וגם להנות מכמה זמן חופשי שבא לך
- והכי חשוב, לעשות רק את הדברים שנותנים לך הכי הרבה סיפוק
- ואת אלו שיש לך בהם יש לך יתרון תחרותי לא הוגן על פני שאר העולם...

אז יאללה, שנצלול פנימה?

המסע שלי אל החופש

איך הפכתי מעבד של העסק של עצמי לבעל עסק חופשי
על הזכויות שמורות לאבינועם קמינסקי – מהנדס עסקים

להפוך לבעלים של עסק

כדי להתחיל את המסע לעבר החופש, יש שינוי תפיסתי שחייבים לעבור. בלעדיו שום כלי ממה שאתן לך לא יעבוד. וזה להפוך לבעלים של העסק, ולא לעובד בתוכו.

אבל מה זה בכלל בעלים של עסק? ולמה זה כל כך שונה מעצמאי? או פרילנסר? או מלעבוד בעסק של עצמך?

רובינו מתחילים את הקריירה שלנו כשכירים. וגם אם לא, בתי הספר והצבא עושים עבודה מעולה בלגרום לנו לחשוב כמו שכירים. מחנכים אותנו שאנחנו צריכים לעשות בעצמינו, ושהדרך היחידה להרוויח כסף היא לעבוד.

וכאן מסתתרת תובנה חשובה, שברגע שנפל לי האסימון לגביה, כל ראיית העולם שלי והתפיסה של איך אני צריך לפעול השתנתה. ומהי אותה תובנה?

התפקיד של הבעלים של העסק הוא להרכיב את החלקים של העסק, בצורה כזו שסך השלם עולה על סכום חלקיו.

כדי להבין את המשפט הזה לעומק, בואו נבין שניה מה זה עסק, ומה המטרה שלו. המטרה של עסק היא לספק ערך לכל מי שהוא בא איתו במגע. עסק הוא מסגרת שמחברת קבוצה של אנשים כדי לאפשר מעבר של ערך ביניהם.

אני יודע שזה נשמע קצת תיאורטי ומופרך, אבל זה קונספט שחשוב להבין...

- **עבור הלקוחות:** המטרה של העסק היא לספק שירות או מוצר שפותרים כאב (או מספקים עונג) ללקוח. כלומר מספקים לו ערך כלשהו.
- **עבור העובדים:** המטרה של עסק היא לתת להם יכולת לקבל משכורת בתמורה לזמן, תוצר והאנרגיה שלהם.

וכשאנחנו יוצרים פה סינרגיה בין הלקוחות והעובדים נוצר ערך עודף שמאפשר לאדם נוסף להרוויח. זה הרווח שלנו, הבעלים.

כשמסתכלים על עסק ככה, אפשר להבין שהמטרה שלי כיום וכבעלים של העסק זה לאסוף את החלקים הדרושים ולבנות פה מכונה שתאפשר את הסינרגיה הזו ותייצר את ערך לכולם. ורצוי שתהייה סינרגיה שתאפשר לנו להרוויח מכל התהליך הזה.

אנחנו יכולים להיות חלק במכונה ולייצר חלק מהערך הזה בעצמינו (לעבוד בעסק שלנו) או לבנות את המכונה בצורה כזו שאחרי שכולם לקחו את הערך שלהם, נשאר גם לנו משהו. הבחירה היא שלנו, ולרוב נאלץ לייצר חלק מהערך בעצמינו כדי לגרום לזה לעבוד,

המסע שלי אל החופש

איך הפכתי מעבד של העסק של עצמי לבעל עסק חופשי
על הזכויות שמורות לאבינועם קמינסקי – מהנדס עסקים

אבל המטרה שלנו כדי לייצר לעצמינו את החופש היא לנסות ולהיות מעורבים כמה שפחות בתפעול השוטף של המכונה.

ברגע שאנחנו מתחילים לחשוב ככה, התחלנו את המסע שלנו לעבר להיות בעלים של עסק.

היה לי חשוב להתחיל דווקא בשינוי המחשבתי הזה כי הוא באמת הבסיס לכל מה שמגיע בהמשך. מכאן והלאה נתמקד בדברים יותר פרקטיים שהמטרה שלהם היא לקדם אותך בדיוק בשינוי הזה...

לאפטם לאושר

רק כדי שנדבר באותה השפה: לאפטם, מלשון אופטימיזציה, זו הפעולה של להתמקד בלשפר משהו כדי למקסם תוצאה מסויימת...

עכשיו שאנחנו מדברים באותה השפה, יש לי שאלה: למה העסק שלך מאופטם?

רוב בעלי העסקים מתמקדים בהכנסות/מכירות. בעלי עסקים קצת יותר מתקדמים מתחילים להתמקד ברווחים ובאיך להשאיר יותר כסף אצלם. אבל בעלי העסקים הכי מתקדמים מתמקדים בחופש שהעסק מאפשר להם.

אני אומר את זה כי זה היה התהליך שלי באופטימיזציות העיסקיות שלי, ואני רואה את אותו תהליך אצל כל אחד ואחד מהלקוחות שאני מלווה. בהתחלה מנסים להביא לקוחות, אחר כך מבינים שנשאר ממש מעט ואז כשמוצפים בעבודה, מתחילים להבין מה באמת חשוב.

אז עכשיו שאנחנו יודעים את זה, למה לא להתחיל ישר מהחופש...

אבל איך זה נראה במציאות? בתכלס?

המסע שלי אל החופש

איך הפכתי מעבד של העסק של עצמי לבעל עסק חופשי
על הזכויות שמורות לאבינועם קמינסקי – מהנדס עסקים

ניהול זמן זה חרטא

אחד הנושאים שמלא עצמאים נמשכים אליהם זה ניהול זמן. יש מלא קורסים בנושא הזה ואיכשהו זאת אחת הבעיות שתמיד עולה בכל שיחה עם בעלי עסקים מתחילים. כולם רצים כדי למקסם את היעילות שלהם ולהוציא את המירב מכל רגע ורגע.

אבל רגע, אפשר רגע שאלה?

האם זה באמת הדרך אל העושר? אני אפילו לא מדבר על אושר...

כמובן שהתשובה היא חד משמעית, **לא!**

איך אני יודע? כי הייתי שם. הייתי עם יומן מלא, וגם עם רשימת המתנה ארוכה, והדבר היחידי שיצא לי מזה היה כאב ראש. לא יודע מה איתך, אבל אני לא בנוי להיות בפול גז כל הזמן. אני נשחק, ואני צריך את הזמן שלי לעצמי ואני רוצה זמן עם האנשים שחשובים לי. באיזי ובלי לחץ...

ואת זה לא משיגים על ידי דחיסה של יותר ויותר דברים ביומן.

אז מה הפתרון?

מינוף...

הדרך הנכונה להשיג יותר ועדיין לשמור על השפיות שלנו היא כמובן **לא לדחוס יותר**, אלא **לעשות פחות**. הפתרון הוא להשתמש במשאבים אחרים (כסף, טכנולוגיה ועוד) וגם במשאבים של אחרים (עובדים) כדי לעשות יותר, ללא השקעה נוספת של זמן שלנו.

מינוף זה החופש האמיתי, לא ניהול זמן נכון...

אז מה זה מינוף?

ואיזה סוגים של מינוף יש?

מסתבר שיש 4 סוגים של מינוף:

1. **כסף** – אני יכול לקנות את התוצאה הרצויה ושמישהו אחר יבצע את העבודה כדי להשיג אותה.
2. **שת"פ** – מאוד דומה לכסף, רק שכאן שני שצדדים עובדים ביחד כדי לייצר ערך
3. **טכנולוגיה** – בייחוד היום בעידן ה-AI, יש מלא משימות שאנחנו יכולים להאציל לרובוטים או תוכנה

המסע שלי אל החופש

איך הפכתי מעבד של העסק של עצמי לבעל עסק חופשי
על הזכויות שמורות לאבינועם קמינסקי – מהנדס עסקים

4. **מיצור (מלשון מוצר)** – ברגע שאני עושה משהו יותר משלוש פעמים אני ישר מתחיל לחשוב איך אני יכול לתעד את זה כדי שבפעם הבאה אני אוכל פשוט לתת למי שצריך את ההקלטה או דרך לעשות את זה בעצמו וככה לחסוך את הזמן שלי. כבעלי עסקים אחנו רוצים להכניס כמה שיותר מינוף אל תוך העסק שלנו כדי לשחרר כמה שיותר מהזמן שלנו.

מודל הפרה (שם גרוע, אבל לא אני המצאתי אותו)

אני בטוח שהשם עניין אותך, אז אני אתן קצת הקשר כדי להסביר את המודל ולמה הוא כזה חשוב לעסק שעובד עבורך...

אם אני אשאל אותך באיזה תוצר הפרה הכי ידועה? רוב הסיכויים שהתשובה תהייה חלב. זה לפחות מה שרוב האנשים עונים (יש גם בשר שאני אישית מעדיף, אבל זה פחות תוצר שהיא מייצרת ויותר פשוט מי שהיא, אבל לא נכנס לזה כרגע).

הפרה אולי מייצרת את החלב, אבל כדי שאנחנו נהנה ממנו, הוא צריך לעבור עוד שרשרת ארוכה מאוד של צעדים כדי להגיע מהפרה אל המקרר שלנו. כל שלב כזה דורש אנשים, טכנולוגיה, לוגיסטיקה ועבודה.

אבל הפרה, היא לא מעורבת באף אחד מהשלבים הללו. היא מייצרת את החלב (מה שהיא עושה הכי טוב) ולכל השאר יש לה אנשים (טוב, אולי לאנשים יש פרה, אבל לא נקלקל את המודל).

אז איך זה מתייחס לעסק שלך?

כשפתחת את העסק, אני מניח שרצית להתעסק במשהו שעושה לך טוב, שנותן לך סיפוק והנאה, וגם מכניס לך כסף. אבל אז גילית שבעסק יש עוד הרבה צדדים כמו שיווק, מכירות, חשבונאות, ניהול מלאים, ועובדים וכו... וכו...

הרבה חלקים שלא בדיוק עושים לך טוב. וכאן נכנס מודל הפרה.

הרעיון של מודל הפרה הוא לתכנן את העסק כאילו אנחנו הפרה. אנחנו עושים רק את מה שאנחנו טובים בו, ומה שעושה לנו טוב (לא בטוח שזה הכי נכון במקרה של הפרה, אבל ניחא) ולכל השאר אנחנו מביאים אנשים שיעשו את העבודה עבורינו.

הסוד הוא להביא אנשים שנהנים מלעשות את העבודה שאנחנו שונאים ושעושים אותה הרבה יותר טוב מאיתנו. ובאופן מפתיע יש כאלה אנשים.

המסע שלי אל החופש

איך הפכתי מעבד של העסק של עצמי לבעל עסק חופשי
על הזכויות שמורות לאבינועם קמינסקי – מהנדס עסקים

ברגע שאנחנו מסתכלים על העסק שלנו ככה, אנחנו יכולים לבנות מבנה אירגוני לעסק, עם תיאורי משרה והכל שיעזור לנו להגדיר איזה תכונות וכשרונות צריכים להיות לאותם אנשים ואז להתחיל ולאתר אותם. בניה של כזה מבנה אירגוני גם תעזור לנו להבין מה המשימות שדרושות להצלחה בעסק שלנו, ותעזור לנו להתפקס על מה שחשוב באמת (אז יש כאן רוח כפול).

כמה הזמן שלי שווה?

אחד התרגילים שנתן לי כאפה רצינית ופתח לי את הראש לצורך שבהכנסת מינוף היה חישוב פשוט של השווי של הזמן שלי. אני יודע כמה אני לוקח מלקוחות לשעת ייעוץ למשל, אבל האם זהו המחיר השעתי שלי?

התשובה היא, שכמובן שלא...

כשאנחנו עובדים בעסק, בייחוד בהתחלה, יש המון פעולות תומכות. אלו פעולות שאנחנו עושים כדי להחזיק את העסק עובד, כדי להביא עוד לקוחות, לפתח את עצמינו, לסגור פינות וכו'. אלו פעולות שאין להם בדיוק קשר ישיר להכנסה, אבל אנחנו עדיין חייבים לעשות אותן. ולכן, השווי האמיתי של שעת עבודה שלנו חייב לשקלל גם את השעות הללו.

אז איך מחשבים את שווי השעה שלנו?

1. לוקחים את סך כל הרווחים שלנו מהעסק. זה יכול להיות ממשכורת שאנחנו נותנים לעצמינו, מתשלומי לקוחות וכו'.
2. ומחלקים את המספר הזה בכמות השעות שעבדנו בחודש/שנה (בעסק ממוצע המספר הזה הוא 200 חודשי או 2400 שנתי, אבל זה משתנה מעסק לעסק)
3. התוצאה היא השווי האמיתי של שעת עבודה שלנו

אני חייב לשתף שבפעם הראשונה שעשיתי את החישוב הופתעתי מאוד מהמספר הנמוך שקיבלתי. מה שעידד אותי זה שמשם היה אפשר בעיקר רק לעלות 😊.

ברגע שיש לנו את המספר הזה, אפשר להתחיל להסתכל על דברים קצת אחרת. למשל:

- כל פעם שאנחנו מבצעים עבודה שהשווי שלי נמוך יותר מהשווי של שעת עבודה שלנו (למשל קביעת פגישות, סידור קבלות ופעולות פשוטות אחרות) העסק שלנו מפסיד את ההפרש שבין שווי השוק של אותה עבודה (המחיר שהיינו יכולים לשם למישהו אחר לעשות את העבודה הזו) לשווי השעתי שלנו כי אנחנו בעצם

המסע שלי אל החופש

איך הפכתי מעבד של העסק של עצמי לבעל עסק חופשי
על הזכויות שמורות לאבינועם קמינסקי – מהנדס עסקים

"מבזבזים" זמן יקר שלנו. כאשר מתחילים לחשב את ההפסדים האלה, מבינים את המחיר האמיתי של לא להעסיק עובדים...

- על אותו משקל, יש לנו איזהשהו בנצ'מרק לגבי העסקת עובד. אנחנו יכולים בקלות לכמת כמה כסף אותו עובד חוסך לנו.
- אם המחיר הזה נמוך משווי השוק של עבודות פשוטות או של שכר בעבודה רגילה אז יש לנו כמה שאלות קשות שכדאי שנשאל את עצמינו, כמו האם העסק הזה בכלל שווה...
- ועכשיו, כשמישהו בא אליי עם הצעה לפעילות, או בהזמנה לקפה וכו' אני יכול ישר לדעת כמה זה עולה לי ולהחליט בצורה יותר מושכלת האם זה שווה לי או לא.

בקיצור, לדעת כמה שעה שלנו באמת שווה זה כלי מעולה כדי לעזור לנו לתעדף משימות בחיים ובעסק. המספר הזה עוזר לתת בטחון בהעסקה של עובדים ובהבנה כמה הזמן שלי יקר. והכי חשוב, זו אחת המטרות שהכי כיף לאפטרם, כי ככל שהמספר הזה גבוה יותר ככה הערך העצמי שלנו עולה (שזה תמיד טוב...)

מעקב זמן ואנרגיה

אני יודע, אני יודע, אמרתי לך שייעול של הזמן זה לא הפתרון, וצריך להתמקד במינוף, אבל התרגיל הזה הוא כל כך עוצמתי שהייתי חייב להכניס אותו לכאן.

התרגיל הזה של מעקב זמן ישים לך מראה מול הפנים לאיך היום שלך מתנהל. זה יעזור לך לזהות איפה מתבזבז הזמן שלך, מה שואב את האנרגיה שלך והכי חשוב, יעזור לך להחליט איזה משימות להאציל על העובדים שלך כדי להשאיר רק את המשימות הכי כיפיות ואפקטיביות אצלך.

זה תרגיל עד כדי כך טוב...

אז מה אנחנו עושים בתרגיל הזה:

1. יוצרים דף מעקב ליום שלנו (אפשר להעזר ביומן או באפליקציה כמו clockify)
2. בדף אנחנו פשוט רושמים כל מה שאנחנו עושים לפי השעות שעשינו את זה ואת רמת האנרגיה שלנו באותו הזמן.
3. בסוף השבוע עוצרים ומסתכלים על מה שיצא ומתחילים לראות תבניות (זה כל כך ברור שזה יקפוץ לך לפנים אפילו לפני)

המסע שלי אל החופש

איך הפכתי מעבד של העסק של עצמי לבעל עסק חופשי
על הזכויות שמורות לאבינועם קמינסקי – מהנדס עסקים

אני יודע שזאת משימה לא פשוטה והיא דורשת הרבה תשומת לב וטרטור, אבל שווה לעשות את זה לפחות לשבועיים, ואם אפשר לחודש שלם כדי באמת לראות את התבניות שחוזרות על עצמן וכדי לנטרל אירועים מיוחדים בל"ז.

כשאני עשיתי את זה בפעם הראשונה היה לי ממש קשה לרשום באופן עיקבי, אבל אחרי שלושה ימים כאלה שמתי לב כמה האנרגיה שלי נופלת אחרי ארוחות שממש שיניתי את התפריט שלי כדי להחזיר לעצמי את האנרגיה.

עוד שמתי לב שהפוקוס והאנרגיה שלי הרבה יותר גבוהים בבוקר ושיניתי את תכנון היום שלי כדי להתעסק בדברים היותר חשובים בשעות הללו.

יש מלא מה ללמוד מהתרגיל הזה ועד היום אני כל חצי שנה מנסה לחזור עליו כדי להתמקד מחדש וללמוד על הדפוסים של עצמי.

להתנתק מהזמן

טוב, הגיע הזמן להתנתק מהזמן. כלומר לנתק את התלות של אספקת המוצר ו/או השירות שלך מהזמן שלך.

אצל רוב העסקים המתחילים, כאשר הם מוכרים מוצר או שירות, הדבר גורר עבודה מהצד שלנו. כלומר, ככל שנמכור יותר, נעבוד יותר קשה. וזו משוואה מאוד בעייתית אם אנחנו רוצים חופש כי היא קושרת את השניים ביחד.

יש עסקים, כמו עיסקי אימון, יעוץ וטיפול, בהם המטפל/יועץ/מאמן ממש מוכר את הזמן שלו. האבולוציה בעסקים האלה היא בד"כ מעבודה של 1 על 1, לעבודה בקבוצות, אבל הבעיה עדיין שם, הם עדיין מוכרים שעת עבודה, וזו בעיה...

ולכן, הפתרון היחידי שיכול לאפשר לנו חופש הוא **לנתק את הקשר הזה**. כלומר להגיע למצב בו **עוד מכירות לא גוררות איתן עוד עבודה**. כדי להשיג את הניתוק הזה אנחנו יכולים לבחור באחת מהדרכים הבאות:

- **להעביר את העבודה ללקוח:** כאן הלקוח בעצם קונה את הכלי/מוצר ומשתמש בו בעצמו לפי הצורך. כאן נכנסים כל הקורסים למיניהם, מוצרים פיזיים ודיגיטליים וכו'.
- **להכניס אוטומציות:** אם המוצר שלנו הוא חזרתי וניתן לתכנות אפשר להכניס אמצעים טכנולוגיים שיחליפו את העבודה שלנו.

המסע שלי אל החופש

איך הפכתי מעבד של העסק של עצמי לבעל עסק חופשי
על הזכויות שמורות לאבינועם קמינסקי – מהנדס עסקים

- **להאציל את העבודה על מישהו אחר:** במקרה הזה אנחנו מוכרים את העבודה, אבל מישהו אחר עושה אותה (עובד, ספק וכו').

כמובן שלא כל שיטה מהשלוש מתאימה לכל עסק, אבל הקונספט הוא אותו הדבר. אנחנו רוצים להגיע לניתוק מוחלט בין כמות המכירות למידת השקעת הזמן שלנו. אבל יש כאן משהו שחשוב מאוד לשים לב אליו בדרך, וזה ריווחיות.

אנחנו חייבים לתכנן את התמחור שלנו בצורה כזו שגם לאחר תשלום ההוצאות (שכר, שירותים, ספקים וכו') יישאר לנו מספיק רווח כדי לתפעל את העסק ולהרוויח עבור עצמינו. ברגע שנצליח לייצר כזה ניתוק, עשינו צעד משמעותי מאוד לכיוון החופש שלנו.

סטנדרטיזציה

בהתחלת המסע העיסקי שלי הייתי תקופה one man show. הייתי עושה הכל לבד, ומוצא את עצמי מנסה להמציא את הגלגל כל פעם מחדש. כל משימה שהייתי עושה הייתי צריך להשקיע חשיבה, לנסות צורות עבודה שונות וגם תמיד היה שוני בתוצאות.

זה היה מביך, באמת. הייתי מבזבז מלא זמן על דברים טריוויאליים ומלא אנרגיה על חשיבה ותכנון שלא לצורך...

כשהתבגרתי (עיסקית), הבנתי שאין באמת שום סיבה להמציא את הגלגל מחדש. גיליתי גם **שעיקביות ואחידות חשובים מאוד ללקוחות שלי** ושיש ערך גדול מאוד ליכולת שלי להביא תוצאות זהות לאורך זמן. בקיצור, הייתי חייב שיטות ותהליכים מסודרים שלא רק יעזרו לי להוציא תוצאות חזרתיות ואחידות אלא גם יחסכו לי מלא זמן ואנרגיה.

מאז עברו הרבה מים הנהר, בהם סיגלתי לעצמי הרגל אחד ממש חשוב: כל מה שאני עושה יותר משלוש פעמים, אני מתעד את הצעדים שאני עושה ושומר את ה"מדריך" בספריית נהלים של העסק. ככה, בפעם הבאה שאני אצטרך לעשות את אותה הפעולה יש לי 60% מהעבודה מוכנה. עם השנים הספרייה הזו גדלה להכיל את כל התהליכים שיש לי היום בעסק.

אני לא צריך לחשוב, לא צריך לתכנן ובאופן ממש לא מפתיע, גם האיכות של התוצרים שלי עלתה. וזה אפילו לא הסיבה הכי חשובה לסטנדרטיזציה כזו...

את הפירות האמיתיים של ההרגל הזה התחלתי לראות כשהתחלתי להעסיק עובדים. במקום לבזבז זמן על להדריך אותם בלייב, פשוט נתתי להם לקרוא את המדריכים.

המסע שלי אל החופש

איך הפכתי מעבד של העסק של עצמי לבעל עסק חופשי
על הזכויות שמורות לאבינועם קמינסקי – מהנדס עסקים

הרלוונטיים. זה גם נתן להם בטחון שיש להם מדריך כתוב להשען עליו, וגם קיצר את עקומת הלמידה שלהם בצורה ניכרת.

מה שנקרא win-win אמיתי.

עם הזמן למדתי גם להתייעל ולהאציל את האחריות על תחזוקת המדריכים האלה על העובדים הרלוונטיים. ככה נוצר לי מצב שהעסק צומח ומתייעל בצורה עצמאית ויש לי המשכיות למקרה שעובד מחליט לעזוב (קורה גם בעסקים הכי טובים).

איך לבנות תהליך

חלק עיקרי בסטנדרטיזציה זה היכולת לבנות תהליכים מסודרים. והאמת, שגם זה מצריך קצת נסיון ומומחיות. למזלי הרב, הייתי בעברי מפתח אלגוריתמים אז תהליכים זה משהו שזורם אצלי בדם...

כאשר התחלתי ליישם תהליכים אצלי בעסק זה נראה כמו עבודה סיזיפית ומיותרת, הרי ידעתי מה לעשות. אבל אני חייב לשתף אותך שאישית הייתי מאוד מופתע כאשר התחלתי במלאכת התייעוד. כל תהליך שנגעתי בו מצאתי לפחות נקודה אחת שאפשר לשפר, והתהליך עצמו גרם לי לחפש טכנולוגיות חדשות ששיפרו גם את זמן הביצוע וגם את איכות התוצרים.

בקיצור, התהליך יצר שיפור משמעותי בעסק והכניס המון סדר. שלא לדבר על זה שכשהתחלתי להכניס עובדים, הזמן שלקח להם להכנס לעניינים נחתך ביותר משני שלישי. היה שווה כל רגע.

הנה הצעדים שעשיתי אצלי:

שלב #1 – זיהוי

באופן כללי אנחנו נשאף לססטם (לבנות תהליכים מוגדרים) לכל הפעולות בעסק. אמרנו הרי **שעסק טוב הוא עסק משעמם, חזרתי וצפוי**, אז כאן זה הכי בא לידי ביטוי. אבל כמו כל דבר בחיים, לא כל תהליך הוא שווה. יש כאלה שיותר קל להגדיר וכאלה שפחות.

לכן נשאף להתחיל מן הקל אל הכבד. עבודה בסדר כזה תיתן לנו גם נצחונות קטנים שידרבנו אותנו להמשיך וגם תקל על הצוות להתחיל להתרגל לעבוד בצורה תהליכית (מסתבר שזה לא בא בקלות, בייחוד בחברה בה עובדים רגילים לעבוד בצורה חופשית).

המסע שלי אל החופש

איך הפכתי מעבד של העסק של עצמי לבעל עסק חופשי
על הזכויות שמורות לאבינועם קמינסקי – מהנדס עסקים

אז איך נדרג את ה"קלות" של פעולות כדי שנוכל לבחור:

- נתחיל ונמפה את כל הפעולות שיש לנו בעסק (נרצה להיות מאוד מפורטים כאן)
- אחרי זה נקבץ פעולות שקשורות אחת לשניה ונסדר אותן בסדר כרונולוגי
- כל קבוצה כזו היא בעצם תהליך
- נדרג כל תהליך כזה לפי כמה אנשים שונים מעורבים בו (ככל שיש יותר יהיה יותר קשה לסטם אותו כי כל בנאדם כזה זה עוד מישהו להכשיר ועוד נקודת כשל)
- נוסיף דירוג לפי רמת החזרתיות והפשטות. ככל שמשוה יותר חזרתי יהיה לנו יותר קל לסטם אותו (רוב הדברים החזרתיים מסטמים את עצמם)

כדי לבחור את התהליך הראשון ניקח את התהליך הכי חזרתי שיש לנו ואם יש כמה אז נבחר את זה עם מספר האנשים הנמוך ביותר.

בסוף תהליך הזיהוי צריכה להיות לנו רשימה של כל התהליכים בעסק עם דירוגים.

שלב #2 – הגדרת מדדים

עכשיו נתמקד בתהליך בודד. לכל שלב בתהליך נירצה להגדיר את הדברים הבאים:

- דרישות קדם: מה חייב לקרות לפני שניתן יהיה לבצע את הפעולה
- סדר פעולות: צ'קליסט של הצעדים בדרושים לביצוע הפעולה
- תוצרים: מה צריך להיות לנו בסוף הפעולה
- ציון: מדד כמותי לאיכות התוצר, כולל מהו ציון מושלם או טוב מספיק
- אחראי: זה יכול להיות אדם או תפקיד שאחראי לבצע את הפעולה בתהליך
- מהי הפעולה הבאה בתהליך: כדי שנוכל לקשר את הכל ביחד

שלב #3 – ניסוי ראשוני

נתחיל וננסה לבצע את התהליך לפי ההגדרות שרשמנו ונעקוב אחרי המדדים. עם הכל עובד טוב אפשר לעבור לשלב הבא, אך אם יש בעיות, זה הזמן לתקן אותם לפני שממשיכים.

שלב #4 – האצלת התהליך

אחרי שאנחנו ביצענו את התהליך בצורה טובה, ניתן למישהו אחר, רצוי חדש, את ההוראות ונבקש מימנו לבצע את התהליך. אם הצליח אז סיימנו, אבל אם יש בעיות נדרש לתקן אותן ולהרחיב איפה שצריך.

המסע שלי אל החופש

איך הפכתי מעבד של העסק של עצמי לבעל עסק חופשי
על הזכויות שמורות לאבינועם קמינסקי – מהנדס עסקים

שלב #5 – שיפור מתמיד

כל תהליך הוא אפשרות לשיפור. אנחנו צריכים להיות פתוחים להצעות לייעול מהאנשים שמבצעים את העבודה. בנוסף, תמיד יש טכנולוגיות חדשות שיכולות לעזור. החוכמה היא תמיד להיות פתוח לשיפורים, לבחון אותם ולהשוות את התוצאה לפי המדדים שהגדרנו. מכיוון שיש לנו מנגנון לכמת את האיכות של התוצאה, תהליך השיפור הינו מדיד. האחריות לשיפור, לעדכון התהליך ולשמירת התיעוד הנדרש היא תמיד על העובד שמבצע אותו.

איך להכניס טכנולוגיה לעסק

כשמדברים על מינוף, אי אפשר לקפוץ על הנושא של הטמעת מערכות אוטומציה כאלה ואחרות. העולם מתקדם כל כך מהר היום ועם מהפכת ה-AI שמתרחשת מול העיניים של כולנו התועלות והיכולות של המערכות הללו רק עולות כל הזמן. מה שאומר שכל בעל עסק חייב היום לשאול את עצמו איך הוא מתחבר לזה ואיזה כלים יכולים לעזור לעסק שלך.

בתור בנאדם טכנולוגי בעצמי (כשכיר הייתי מפתח אלגוריתמים ומהנדס תוכנה) אני יודע שלי אישית הרבה יותר קל עם טכנולוגיה. אבל יצא לי להכיר ולראות בעלי עסקים רבים שהם ממש טכנופובים וברגע שהמילה מחשב קופצת הם לוקחים עשרה צעדים אחורה. עבורכם, אני ממליץ לקחת בעל מקצוע. חבל על הזמן שלכם בלנסות להטמיע דברים כאלה.

עבור כל השאר, אני רוצה לתת לכם את התהליך שאני משתמש בו כדי לאתר ולבחור מערכות טכנולוגיות לעסקים שלי. אני חושב שזה התליך יחסית פשוט, והוא מונע טעויות יקרות ובחירות שגויות של מערכות, מה שגורם לבזבז כסף וזמן.

שלב #1 – אפיון

השלב הראשון בהכנסת כל כלי חדש הוא לאפיין את הצרכים. להבין מהן הדרישות של העסק מאותו כלי, מי ישתמש בו, איזה מידע יתנהל בכלי הזה ואיך הוא יזרום, למי צריכה להיות גישה לכלי, עם איזה מערכות הוא יצטרך להסתכרן, איזה פיצ'רים חשוב שיהיו בו, ומהו התקציב כמובן.

המסע שלי אל החופש

איך הפכתי מעבד של העסק של עצמי לבעל עסק חופשי
על הזכויות שמורות לאבינועם קמינסקי – מהנדס עסקים

שלב #2 – חיפוש

לרוב צרכי העסק יש הרבה יותר מאפשרות אחת. אבל רק אחרי האיפיון נהייה בעמדה מספיק טובה כדי לדעת איך לתעדף בין האפשרויות השונות. וגם אז, יש דברים שנדע רק אחרי התנסות אמיתית עם הכלי.

חשוב בתהליך האיפיון להגדיר פיצ'רים שהם מאסט (כלומר, חייבים שיהיה בכלי) ופיצ'רים שהם נייס טו האב (כלומר, אפשר להסתדר בלי, אבל יהיה נחמד אם יש) ולסנן החוצה את כל הכלים שאין להם את כל המאסטים.

לאחר שסיננו, נירצה לדגום ולהתנסות בכל הכלים שנשארו (שעומדים בתקציב כמובן) כדי לבחון אספקטים שקשה להבין מרשימת פיצ'רים כמו נוחות משתמש, קלות תפעול, הקמה ועוד. למזלינו רוב הכלים היום נותנים אפשרות של נסיון חינם (בייחוד כלי התוכנה) ככה שחלק זה לא חייב לעלות הרבה.

קיצור דרך טוב הוא לשאול חברים ומומחים על מה הם ממליצים, אבל זה כמובן לא תחליף להתנסות אישית.

שלב #3 – אינטגרציה

אחרי שהחלטתם איזה כלי לרכוש, חשוב להתקין אותו ולהדריך את כל העובדים הרלוונטיים איך להשתמש בכלי החדש. חשוב להעמיד לצוות את כל התמיכה הדרושה אחרת הם פשוט לא ישתמשו הכלי. **הכי קל זה להמשיך לעשות את אותו הדבר** (וזה אומר לא להשתמש בכלי...)

דרך מצויינת להתחיל את זה היא להכשיר 2-3 עובדים ואז לתת להם לכתוב את המדריך ולהכשיר את שאר החברה. ככה יש לצוות למי לפנות כשצריך עזרה (וזה לא אתם...)

המסע שלי אל החופש

איך הפכתי מעבד של העסק של עצמי לבעל עסק חופשי
על הזכויות שמורות לאבינועם קמינסקי – מהנדס עסקים

מפה אירגונית

בחזרה לימים הראשונים שלי בעסקים, הייתי עושה הכל לבד (כבר סיפרתי לך על זה). העסק התפתח וכמובן שאיתו רשימת המטלות השונות הדרושות כדי לנהל את היומיום של העסק בצורה מסודרת.

באיזהשהו שלב מצאתי את עצמי כל הזמן מכבה שריפות. הייתי מופתע מהרו"ח שביקש קבלות למע"מ, מופתע מהלקוח שביקש עדכון ועוד ועוד. היה נראה לי באיזהשהו שלב שכל מה שאני עושה בעסק זה לכבות שריפות.

כמובן שמצב כזה הוא בילתי אפשרי, אז הייתי חייב להתחיל לנהל את העסק בצורה יותר אחראית ומסודרת.

באותם זמנים עדיין הייתי לבד, אבל היו לי שאיפות גדולות, ובדיוק קראתי את The E-Myth Revisited אז הדבר הברור היה להכין מפה אירגונית לעסק (של אדם אחד, כן?).

מה שקרה אח"כ הפתיע אפילו אותי...

לקחתי דף ועט והתחלתי למפות את איך הייתי רוצה שהעסק שלי ייראה כשהוא חברה גדולה ומפותחת. מנכ"ל, סמנכ"לים, מנהלי מחלקות ועד עובדים פשוטים. לכל עובד רשמתי **תיאור תפקיד** שכלל את **המשימות שעליהן הוא אחראי** ואיזה **תכונות** צריכות להיות לאותו בעל תפקיד וכמובן שגם **מדדי הצלחה**.

ההכנה של המפה הזו נתנה לי בהירות לגבי כל המשימות שהעסק באמת דורש. את המשימות האלה הכנסתי ליומן וככה דברים הפסיקו להפתיע אותי. המטריקות שהגדרתי נתנו לי את היכולת לבנות דאשבורד ניהולי (נדבר על זה עוד בהמשך) והגדרות התפקיד עזרו לי מאוד אחר כך כשהתחלתי להכניס עובדים.

המפה בעצם עזרה לי להבין מה העסק שלי באמת דורש ולתכנן את הצעדים הבאים שעזרו לי מאוד להתמקד ולהצליח. שלא לדבר על זה שכל המחלקות בעסק עכשיו קיבלו את ההתייחסות הראויה. הבנתי איזה משימות כל מחלקה דורשת, איך למדוד אותן ומה היא הצלחה בהן.

המסע שלי אל החופש

איך הפכתי מעבד של העסק של עצמי לבעל עסק חופשי
על הזכויות שמורות לאבינועם קמינסקי – מהנדס עסקים

דאשבורד ניהולי

כמו בסיפור עם המפה האירגונית, כשהעסק התחיל לגדול והתחלתי לאבד את הידיים והרגליים, הייתי חייב למצוא דרך להבין מה קורה בעסק. רציתי לבנות משהו שייתן לי מאוד מהר הבנה של מה עובד ומה לא עובד בעסק.

התשובה הייתה דאשבורד ניהולי.

אז מה זה דאשבורד ניהולי? זה בסך הכל כל המספרים החשובים של העסק במסך אחד. לקחתי לי מתכנת שיבנה לי מערכת שתאסוף את כל הנתונים מכל המשפכים, העובדים ומקורות המידע ובניתי לי תצוגה שמכילה את כל מה שהיה לי חשוב.

היה שם אחוזי המרה, כסף נכנס, כסף יוצא, מספרי מכירות, מלאים וכמובן רשימת פרויקטים עם סטטוסים. מבט קצר על הדאשבורד נתן לי פוקוס והבנה של מה המצב כרגע. הגעתי למקום שאני יכול להבין תוך 2 דקות אם משהו צריך התייחסות ומה הם המקומות שהכי חשוב להתמקד בהם כרגע.

זה הכוח של דאשבורד טוב...

ואני אגלה לכם סוד קטן. אחת הבעיות הכי גדולות עם כל דאשבורד זה לשמור עליו מעודכן. אחת הדרישות שהיו לי לאותו מתכנת הייתה כמה שיותר אוטומציות ועדכונים בזמן אמת. את האחריות על שאר המספרים הפלתי על העובדים.

ככה יצא מצב שאני לא מתחזק כלום ונהנה מכל המידע שזורם אליי בצורה פשוטה ונוחה. בנוסף שמנו גם צבעים כדי שנוכל מהר מאוד לשים לב מה עובד טוב (ירוק) ומה תקוע (אדום).

המסע שלי אל החופש

איך הפכתי מעבד של העסק של עצמי לבעל עסק חופשי
על הזכויות שמורות לאבינועם קמינסקי – מהנדס עסקים

איך לגייס ולשמר שחקני נשמה

דיברנו הרבה על להאציל סמכויות ועל מינוף ואוטומציות ובאמת אין ספק שכדי שלך יהיה שקט בעסק, חייבים להיות לך עובדים מצויינים. אותם עובדים צריכים להיות עצמאיים, בעל אופי יזמי, נטייה ללקיחת אחריות והגדלת ראש והכי חשוב נאמנות לעסק.

רשימת דרישות מכובדת וקשה. בכל זאת, אלו "רק" עובדים, לא הבעלים של העסק. אז איך מזהים, ואז מגייסים, אנשים כאלה? ואיך משמרים אותם אחר כך?

אני כמובן שלא יכול לתת לך תשובה אבסולוטית, אבל אני כן יכול לשתף מה אני עשיתי בעסקים שלי ואיך אני פועל גם היום. חשוב לי רק להגיד שגם אצלי יש פספוסים ולצערי גם אני נאלץ להפרד מעובדים פחות טובים מדי פעם, אבל עיקר העובדים מרוצים ואנחנו מאוד מרוצים מהם אז נראה לי שאני עושה משהו טוב בהקשר הזה.

הסוד לגיוס מוצלח

את הסוד לגיוס מוצלח למדתי מחברה טובה שהיא יועצת אירגונית. הייתי לפני הגיוס הראשון שלי (איזה מזל שיש חברים טובים) והתקשרתי להתיעץ איתה לגבי מה נהוג וצריך לעשות. לא ציפיתי לשיעור המטורף שקיבלתי.

אז ככה, הסוד לגיוס מוצלח, הוא בהכנה...

זה מתחיל מתיאור מדוייק של המשרה, בהגדרת גבולות גיזרה, תחומי אחריות והכי חשוב, תכונות אופי שאנחנו רוצים שיהיה למועמד (או למועמדת כמובן). ככל שנצליח לתאר את זה יותר במדוייק ככה יגדלו סיכויי ההצלחה שלנו בגיוס.

אבל רגע, לא סיימנו...

אחרי שהגדרנו מי המועמד, צריך לבנות לו (או לה) תכנית הכשרה מסודרת. לתכנית הזאת לצרף מדדים והגדרות מאוד ברורות של מה זה הצלחה ומה זה כישלון.

אחרי תהליך הבירורים וההגדרות הללו צריכה להיות לך בראש תמונה מאוד ברורה של האדם הדרוש למשרה ומה נדרש ממנו כדי להצליח בה. וזה הסוד לגיוס מוצלח...

המסע שלי אל החופש

איך הפכתי מעבד של העסק של עצמי לבעל עסק חופשי
על הזכויות שמורות לאבינועם קמינסקי – מהנדס עסקים

מודעת דרושים לא שגרתית

אחרי שהגדרנו במדויק מי אנחנו חושבים שהמועמד צריך להיות צריך להכין מודעה שתמשוך מועמדים מתאימים. רוב המודעות הן יבשות ומשעממות. הן מכילות את דרישות התפקיד, תיאור המשרה ורשימת נסיון רלוונטי שצריך שיהיה למועמד.

אבל הנה מה שכל המודעות מפספסות: כישורים אפשר ללמוד. יש דברים הרבה יותר חשובים במועמד שאנחנו צריכים לסנן לפיהם, כמו אופי וערכים. אלו דברים שאי אפשר ללמד וגם לא נכון לנסות לעשות זאת.

ברגע שמבינים את הנקודה הזו אפשר להבין איך לרשום מודעה טובה. כזו שתמשוך אלינו את האנשים שאנחנו רוצים. כדי להעביר את הנקודה, בואו ננסח שתי מודעות עבור כריסטופר קולומבוס כדי לגייס מלחים למסע שלו לגילוי אמריקה.

מודעה #1 – מודעה רגילה

דרושים מלחים למסע יחיד מסוגו.

נסיון: נסיון בשיט, בתחזוקת ספינות ובשהייה ממושכת בים.

לפרטים צרו קשר עם כריסטופר

מודעה #2 – מודעה לא שגרתית

דרושים אנשים מחוספסים שאוהבים מסעות מסוכנים עם פוטנציאל לתהילת עולם.

החזרה אינה מובטחת, אבל כבוד, תהילה ועושר רב מובטחים במקרה של הצלחה

לפרטים צרו קשר עם כריסטופר

איזה מודעה לדעתך תמשוך את האנשים הנכונים למשימה? כמובן שהשנייה. אפשר לשים לב שבמודעה השנייה אין שום אזכור למקצוע הספציפי אלא התמקדות בתכונות הנדרשות ובתגמול הכל כך מיוחד למשרה. רק מי שמתאים לה כזה סיכון יגיע, ותהליך הגיוס של בריסטופר יהיה הרבה יותר יעיל...

המסע שלי אל החופש

איך הפכתי מעבד של העסק של עצמי לבעל עסק חופשי
על הזכויות שמורות לאבינועם קמינסקי – מהנדס עסקים

תהליך גיוס אקטיבי

יש משפט שאני מאוד אוהב שאומר שאתה א יכול לדעת איך תעבוד עם מישהו, עד שתיבוד עם המישהו הזה. המשפט הזה הוא הסיבה למה בכל תהליך גיוס שאנחנו מבצעים אנחנו משלבים פרוייקט. כן, יש את השלבים הרגילים של ראיונות טלפוניים, פרונליים וגם ממליצים (שלא תעיזו לוותר על השלב הזה).

אבל אנחנו הולכים צעד אחד נוסף ונותנים למועמד שהגיע לשלב הזה פרוייקט (בתשלום כמובן). הפרוייקט חייב להיות משהו אמיתי בעסק. כדי שיהיה לנו קל למדוד את ההצלחה, כדי שיהיה שווה לערב את חברי הצוות הקיימים וכדי שנוכל להרוויח מזה משהו.

אנחנו אף פעם לא מגדירים בצורה מדוייקת מה צריך להעשות אלא משתמשים בשיטת DoD שמפורטת בהמשך כדי להגדיר למועמד איך התוצאה צריכה להראות. האיך להגיע לשם? זה עליו. ככה הוא (או היא) נמדד.

אנחנו נותנים לו גישה לצוות שלנו, למשאבים הדרושים, ומצרפים בריף קצר שייתן לו את הכל הרקע הדרוש. אבל לא יותר.

הפרוייקט מלמד אותנו כל מה שאנחנו צקייכים לדעת על מועמד. מאיך הוא עובד בתנאי אי וודאות, דרך איך הוא מתמודד עם לחץ (חשוב שיהיה לחץ בפרוייקט) ואיך הוא מתקשר עם הצוות. הכל נמדד ונכנס לשקלול הסופי.

תהליך אונבורדינג חזק

אחרי שמצאנו את העובד המושלם, אנחנו חייבים לתת לו את כל הכלים להצלחה. זה מתבטא בתהליך מסודר שמאפשר לעובד התאקלמות מהירה ועקומת למידה חדה אך אפשרית.

התהליך שאני מיישם בכל העסקים שלי הוא כזה:

- לכל עובד מחכה עמדת עבודה מסודרת עם כל הציוד שדרוש לו
- לכל עובד מחכה מתנת כניסה עם ציוד של החברה כדי לתת לו תחושת שייכות מיידית
- כל עובד חדש מקבל מנטור וותיק מהצוות שאחראי לעזור לו להתאקלם ולהכיר את הסביבה
- אני מקיים תיאום ציפיות מאוד ברור בהתחלה בו אני מסביר לעובד מה אני מצפה ממנו ואיך הצלחה שלו תפקיד נראית. אני מסביר לו את הערכים שלנו, את הסיבות

המסע שלי אל החופש

איך הפכתי מעבד של העסק של עצמי לבעל עסק חופשי
על הזכויות שמורות לאבינועם קמינסקי – מהנדס עסקים

- להם ומבקש ממנו פידבק על תהליך הגיוס שלנו (תמיד צריך להשתפר) כדי להראות לו שאנחנו ארגון לומד שתמיד רוצה לקבל ביקורת ולהשתפר.
- כל עובד אחראי לתעד את התהליך מהצד שלו ולהכין מדריך קליטה לעובד הבא.
- כל עובד מקבל גישה לספר הנהלים של העסק בו הוא יכול ללמוד איך אנחנו עושים דברים
- אחרי שבוע אני תופס אותו לשיחת עדכון כדי להבין איך הולך לו ומה עוד הוא צריך.
- בנוסף הוא מקבל הביתה משלוח תודה מהחברה שמודה לו על שבחר בנו. אני תמיד מנסה לשלוח משהו יותר אישי עבור המשפחה, כדי להראות לעובד שאנחנו מתייחסים לכל המשפחה שלו ולא רק אליו. רק הצעד הזה יוצר עובד מחוייב ונלהב.
- אחרי חודש אני עושה עוד שיחת עדכון כדי לראות שהעובד החדש התאקלם טוב ואז אני גם מבקש פידבק על התהליך שלנו כדי לנסות ולהשתפר לעובד הבא.

המטרה של כל התהליך הזה היא כפולה:

- מצד אחד אני רוצה לתת לעובד החדש את כל התנאים האפשריים להצלחה
- ומצד שני אני רוצה לבנות אצלו כמה שיותר נאמנות ותחושת שייכות

אני רוצה שהעובד ירגיש בבית ושיהיה ברור מה מצופה ממנו.

מה עובדים טובים מחפשים

- עם השנים למדתי שכסף זה לא הכל. ברור שאנשים הולכים לעבוד בשביל כסף, אבל כדי לקבל עובדים באמת טובים, כאלה שהם עצמאיים ויוזמים צריך לאפשר להם סביבת עבודה שמעודדת את זה.
- בעסקים שלי אני עובד מאוד קשה כדי לבנות סביבה פתוחה וישירה. סביבה בה כל אחד יכול להעביר ביקורת על כל אחד, ללא שום חשש, ואותה ביקורת מתקבלת בשמחה ואהבה כי יש הבנה ברורה שהמטרה היא להשתפר. אני לא סובל בריונות, אבל אני כן מעודד עימותים וויכוחים (מתורבתים כמובן) כי רק ככה משתפרים.
- בנוסף, אני מאמין גדול בעצמאות, בלמידה, ביוזמה ובהתפתחות וזה מה שאני מצפה מהעובדים שלי. אני מעודד נסיונות ולמידה. אני מסביר לעובדים שלי שזה בסדר להכשל, כל עוד ניסית את הכי טוב שלך ולמדת משהו מהכשלון.
- כל העקרונות הללו בונים סביבה אוטונומית בה אנשים יוזמים ועובדים ביחד כדי לייעל ולשפר את העסק.

המסע שלי אל החופש

איך הפכתי מעבד של העסק של עצמי לבעל עסק חופשי
על הזכויות שמורות לאבינועם קמינסקי – מהנדס עסקים

טיפים לעידוד יזמות ועצמאות אצל עובדים

- **כלל ה-1-3-1:** כדי למנוע מעובדים להאציל עלינו את הבעיות שלהם, אני דורש מכל עובד לבוא אליי עם בעיה אחת מוגדרת היטב (1), שלוש אפשרויות לפתרון (3) והמלצה אחת להמשך (1). התהליך הזה מעודד אותם לחשוב לפני שהם באים אליי.
- **גולת הקסם:** לכל עובד (לפי הרמה שלו) יש תקציב שהוא יכול להשתמש בו כדי לפתור בעיה עבור כל לקוח ללא צורך באישור מהמנהל שלו. החוק היחידי הוא שהוא חייב לדווח למנהל תוך שבוע למה הוא השתמש בכסף ואיזה בעיה הוא פתר. רק האישור הזה מעלים 90% מהבעיות שעובדים מעלים למנהלים שלהם. ככה יוצרים אירגון אחראי ואוטונומי וגם משפרים משמעותית את חווית הלקוח.
- **DoD:** המונח הזה לקוח מבחור בשם דן מרטל. ראשי התיבות הם בעצם Definition of Done. הקונספט אומר שכשאנחנו מבקשים מעובדים לבצע משימה אנחנו לא אומרים להם מה לעשות אלא מגדירים להם איך עבודה טובה נראית. האיך להגיע לשם, זה עליהם. ככה אנחנו יכולים להתמקד במה אנחנו רוצים שיהיה בסוף ולעובד יש את האוטונומיה לבחור את הדרך לבצע.
- **ARR:** עוד מונח באנגלית, הפעם דווקא מחיל האוויר שלנו. המשמעות כאן היא After Action Report. הקונספט הזה אומר שאחרי כל פעולה אנחנו מנתחים אותה באופן שמעודד למידה וצמיחה. אנחנו נשאל מה עבד, מה לא עבד ומה אפשר ללמוד ממה שהיה. זהו מנהג שאפשר לעשות ברמה האישית וגם הקבוצתית וזה תלוי מאוד ברמה האירגונית שלכם מה הכי מתאים לצוות. אצלינו בחברה כל אחד עושה את זה ברמה השבועית לבד ואנחנו עושים ברמה הקבוצתית בסיום של פרויקטים.
- **אחריות קיצונית:** לפני שנתיים יצא לי להחשף לבחור בשם ג'וקו ווילינג. הבחור הוא אקס נייבי סיל (החברה האמריקאים) והוא כתב ספר בשם אחריות קיצונית. אני לא אאריך בפרטים ופשוט אגיד שהקונספט כאן הוא שאין תירוצים. אנחנו תמיד נחפש לקחת אחריות על כל מה שקורה סביבנו וננסה לחפש איך אנחנו יכולים לשפר את הביצועים שלנו ושל החברה. אני מאמין גדול במנטליות הזאת ואני מנחיל אותה לכל עובד שאני מכניס פנימה לעסק. מה שראיתי בשנתיים האלה זו תחושת בעלות הרבה יותר מפותחת אצל העובדים שלי והרבה פחות קיטורים בסביבת העבודה... הפסקנו לחפש אשמים והתחלנו להתרכז באמת בלמידה ושיפור.

המסע שלי אל החופש

איך הפכתי מעבד של העסק של עצמי לבעל עסק חופשי
על הזכויות שמורות לאבינועם קמינסקי – מהנדס עסקים

מה הלאה

זהו, הגענו לסוף של המדריך. אבל איך אומרים, כל סוף הוא התחלה חדשה. ובמקרה הזה אנחנו רק בהתחלה של המסע שלך. אני מקווה שהכלים שנתתי לך פה יעזרו לך להשתחרר מהעומס של העסק ויעזרו לך לבנות עסק שבאמת מאפשר לך את החופש שבגללו העסק בכלל הוקם.

כשאני מסתכל על המסע היזמי שלי יש מעגל שכל פעם חוזר על עצמו.

1. אני תמיד מתחיל בעשייה.
2. אותה עשייה ממלאת לי את היומן (היום אני כבר משתדל לא להגיע ליומן מלא)
3. אני מתחיל להשחק (למרות שמאוד השתפרתי בזה)
4. ואז אני מכניס מינופים כדי להשתחרר ולפנות לי את הזמן בחזרה

זהו מעגל הקסמים העיסקי שאני חושב שרוב בעלי העסקים חווים. הרבה מבעלי העסקים שאני פוגש לא עוברים את המעגל הזה בשלמותו ונתקעים בשלב #3 וזו בדיוק מטרת העל של המדריך הזה. למנוע מימך להתקע שם ולאפשר לך להגיע לשלב #4 המיוחל.

אני רואה המון משווקים היום שמתפארים בזה שהם ימלאו לך את היומן, אבל יומן מלא זה לא פחות מאסון. זה מצב שמוביל לשחיקה נוראית שבסוף תוביל לזה שהעסק ימאס את עצמו עליך. הבקרים שלך יהיו נוראיים ולא יהיה לך כוח לקום לעסק שבנית במו ידך.

אז, אם היומן שלך מתחיל להתמלא, זה הזמן לעצור ולחשוב איך אפשר לשחרר את הזמן שלך בחזרה. העסק שלך צריך את זה, אחרת הוא לא ישרוד...

בקיצור, אני רוצה להזמין אותך לצלול יותר עמוק לתוך כל הכלים שרשמתי כאן. לנסות אותם ולראות איך הם משפיעים על העסק ועל החיים שלך. הסכנה בהם היא ממש מינימלית אבל הרווח הוא עצום.

ואם בא לך לרוץ יותר מהר, אפשר גם לעבוד צמוד איתי וככה המסע יתקדם הרבה יותר מהר...

אני עוזר היום לבעלי עסקים בדיוק כמוך לבנות עסקים יציבים ומצליחים, בהם עובדים הרבה פחות ומרוויחים הרבה יותר. אני מוציא אותם לשחרור מהכלא שהם בנו לעצמם ומחזיר להם את חדוות העשייה והאהבה לעסקים שלהם.

אבל כמובן שאני לא עובד עם כל אחד (כי גם אני רוצה חיים טובים וכל זה...) אז אפשר להתחיל בפגישת הכרות קצרה על קפה וריטואלי בזום ואם תהייה התאמה אז נצא למסע הזה ביחד.

המסע שלי אל החופש

איך הפכתי מעבד של העסק של עצמי לבעל עסק חופשי
על הזכויות שמורות לאבינועם קמינסקי – מהנדס עסקים

אז איך קובעים פגישת התאמה?
סורקים את ה QR הזה ואז נשאר רק לבחור את הזמן שמתאים לך:



אם יש בעיה עם ה QR, אפשר גם פשוט ללחוץ על הלינק הזה:

<https://calendly.com/avinoamkam/virtual-coffee>

זה יביא אתכם לאותו מקום...

אז שיהיה לך המון בהצלחה, וגם אם לא נפגש, אני אשמח לשמוע איך הולך לך במסע שלך. אפשר תמיד לשלוח לי הודעות ברשתות החברתיות (פשוט לחפש Avinoam kaminski, יש רק אחד כזה...)

אבינועם קמינסקי - מהנדס עסקים

המסע שלי אל החופש

איך הפכתי מעבד של העסק של עצמי לבעל עסק חופשי
על הזכויות שמורות לאבינועם קמינסקי – מהנדס עסקים